

PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

Anik Herminingsih¹⁾ dan Kreestianawati²⁾

Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta

Email : aherminingsih@gmail.com¹⁾ dan annaquesna@gmail.com²⁾

Abstract

The objective of the study is to determine and to analyse the impact of training variable, working motivation and organisational culture towards the performance of government employees in the Office the Secretary of Vice President, partially and simultaneously. This parametric statistic method of study applies multiple linier regrestion analytic quantitative design which the data is processed by applying SPSS 21 program. The sample for the study is 82 staff and it uses structured questionnaire with likert scale. 65 questions are composed based on indicator and dimension that support every variable of study. The study shows that training, working motivation and cultural organisation simultaenously have significant impact on employees performance. The most dominant impact is represented by the working motivation variable.

Key words : *training, working motivation, organisational culture, performance of government employees.*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Wakil Presiden baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian statistis parametrik ini menggunakan desain kuantitatif analisis regresi linier berganda yang kemudian pengolahan datanya diproses dengan program SPSS 21. Jumlah sampel yang menjadi responden sebanyak 82 pegawai dan instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner terstruktur dengan skala likert; terdiri dari 65 pernyataan yang disusun berdasarkan indikator dan dimensi yang mendukung masing-masing variabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Pengaruh paling dominan ditunjukkan oleh variabel motivasi kerja.

Kata kunci : *pelatihan, motivasi kerja, budaya organisasi, kinerja pegawai.*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini, dengan adanya perubahan yang begitu cepat, suatu organisasi atau lembaga institusi dituntut untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian dalam semua segi yang ada pada organisasi tersebut. Suatu organisasi dalam mewujudkan tujuannya diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) karena tumbuh kembangnya suatu organisasi tergantung pada SDM-nya. Oleh karena itu SDM harus dibina dengan baik agar terjadi peningkatan efesiensi, efektivitas dan produktivitas kinerja yang tercermin dalam kinerjanya. Pegawai Negeri sesuai dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat

oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan bagian dari Pegawai Negeri yang terdiri dari PNS Pusat dan Daerah. PNS adalah bagian dari aparatur pemerintah yang memegang peranan dari posisi strategis dalam proses pembangunan nasional, yaitu sebagai perencana, pelaksana sekaligus pengendali kegiatan pelaksanaan pembangunan. Keberadaan PNS dibutuhkan oleh pemerintah dan negara (*stakeholder*), dimana PNS selaku pelaksana kebijakan untuk menggerakkan birokrasi juga dibutuhkan oleh masyarakat secara umum dalam wujud pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat (*fungsi public service*). Oleh karena itu PNS disebut

“*public servant atau civil servant*,” yang selalu dibutuhkan oleh pemerintah/negara, dan masyarakat sebagai pengguna jasa PNS.

Sesuai misi pertama Sekretariat Wakil Presiden, yaitu meningkatkan kualitas SDM dalam rangka optimalisasi dukungan teknis dan administrasi kepada Wakil Presiden, Sekretariat Wakil Presiden secara konsisten melakukan perbaikan sistem mekanisme kerja demi mencapai kinerja pegawai yang optimal. Salah satu pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah pelatihan yang dimiliki oleh pegawai. Peningkatan kinerja dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh motivasi kerja. Timbulnya motivasi pada diri seorang ditentukan oleh adanya kebutuhan hidup. Jika kebutuhan hidup tersebut dapat terpenuhi, maka seseorang akan giat bekerja dan secara otomatis akan dapat meningkatkan kinerjanya. Jika sebuah organisasi tidak mampu memotivasi karyawannya untuk berprestasi, maka pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya tidak akan dipergunakan secara maksimum. Secara umum, kinerja Sekretariat Wakil Presiden, dalam tiga tahun terakhir sejak tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 dapat dilihat sebagaimana Tabel 1 di bawah ini;

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Sekretariat Negara 2013

Tabel 1.
Perbandingan Capaian Kinerja
Indikator Kinerja Utama Setwapres Tahun 2011 s.d. 2013

No	IKU	Tahun 2011			Tahun 2012			Tahun 2013		
		Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian
1	Persentase rekomendasi hasil analisis di bidang kebijakan kepada Wakil Presiden yang dirumuskan sesuai standar	87%	65,68%	75 %	100 %	99,44%	99,44%	100%	98,53%	98,53%
2	Persentase pelayanan administrasi kerumahtanggaan dan keprotokolan bagi Wakil Presiden	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Berdasarkan Tabel di atas dapat dilihat capaian kinerja IKU “Persentase rekomendasi hasil analisis di bidang kebijakan kepada Presiden dan Wakil Presiden yang dirumuskan sesuai standar” pada tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 0,91% dari yang sebelumnya pada tahun 2012 sebesar 99,44%, menjadi 98,53%. Kenaikan dan penurunan kinerja pegawai disebabkan baik oleh faktor internal maupun eksternal. Permasalahan internal diantaranya: terbatasnya jumlah dan kualitas SDM, kinerja yang menurun

dalam memproses surat keluar. Sedangkan permasalahan eksternal diantaranya: tingginya jumlah surat yang masuk, surat tidak didukung dokumen yang lengkap, pengirim surat tidak menyebutkan identitas yang jelas, dan surat hanya bersifat undangan, informasi atau laporan juga beberapa kegiatan yang sudah direncanakan tidak dapat terlaksana karena terdapat penugasan lain dari pimpinan pada waktu yang bersamaan dan terkait dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh K/L lain.

Sedangkan apabila dilihat dari skala capaian kinerja, capaian kinerja Sekretariat Wakil Presiden masuk dalam kategori sangat berhasil. Namun walaupun penurunan kinerja hanya 0,91% menjadi masalah serius yang harus dicarikan solusi karena Sekretariat Wakil Presiden mempunyai tugas menyelenggarakan pemberian dukungan teknis dan administrasi kerumahtanggaan dan keprotokolan kepada Wakil Presiden serta analisis dalam rangka pengambilan kebijakan Wakil Presiden sehingga semua dukungan yang diberikan harus optimal. Berikut tabel skala capaian kinerja Kementerian/Lembaga, dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
Skala Capaian Kinerja

No	Skala Capaian Kinerja	Kategori Capaian Kinerja
1	2	3
1	85% s.d. 100%	Sangat Berhasil
2	70% s.d. 84,99%	Berhasil
3	55% s.d. 69,99%	Cukup Berhasil
4	< 55%	Tidak Berhasil

Sumber: Modifikasi Modul 4 Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Lembaga Administrasi Negara Tahun 2000

Selain pelatihan teknis yang dilaksanakan di Kementerian Sekretariat Negara, Sekretariat Wakil Presiden juga menyelenggarakan pelatihan teknis, namun kendalanya saat ini adalah penyelenggaraan pelatihan teknis di Sekretariat Wakil Presiden: 1) masih belum berdasarkan analisa kebutuhan yang diperlukan oleh ke deputian substansi, 2) belum terintegrasi dengan pembinaan karier, 3) belum terlaksana sesuai siklus manajemen diklat, dan, 4) pelatihan belum mampu meningkatkan disiplin, dan pengembangan SDM bagi pegawai. Jenis pelatihan yang dilaksanakan saat ini baru sebatas pelaksanaan pelatihan belum dapat memetakan keperluan ke deputian substansi. Saat ini penyelenggaraan jenis pelatihan teknis yang dilaksanakan sebagian besar untuk peningkatan kompetensi bagi pegawai yang berada di Ke deputian Administrasi yang dapat meningkatkan kinerja di bidang pelayanan, sementara untuk menunjang peningkatan kompetensi pegawai di Ke deputian Substansi seperti pelatihan untuk menganalisa dari sebuah permasalahan belum dapat diakomodir dalam pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan selama ini.

Berdasarkan data dari hasil menurunnya kinerja tersebut di atas, maka Sekretariat Wakil Presiden perlu lebih meningkatkan kompetensi para pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam memberikan pelayanan prima sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing salah satunya melalui pelatihan. Dalam Rencana Strategis Sekretariat Wakil Presiden 2010-2014 ditetapkan tujuan strategis yakni: 1) Terwujudnya Sekretariat Wakil Presiden yang profesional, transparan dan akuntabel; 2) Terwujudnya dukungan teknis yang optimal dan 3) Terwujudnya pelayanan administrasi yang prima. Berdasarkan hasil observasi pendahuluan yang dilakukan penulis, tujuan tersebut ternyata belum dapat dicapai secara kuantitatif maupun kualitatif, misalnya berdasarkan pencermatan lingkungan internal Sekretariat Wakil Presiden yaitu: 1) Budaya kerja yang belum optimal mendukung peningkatan kinerja, masih terdapat budaya kerja (*culture set*) yang kurang berorientasi pada upaya peningkatan

kinerja dan lebih menganggap kerja sebagai rutinitas belaka (*business as usual*), pasif sehingga tidak berkembangnya jiwa kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas pekerjaan. 2) Belum optimalnya implementasi Standar Operasi Prosedur (SOP) sebagai standar pelayanan, meskipun telah disusun beberapa SOP sebagai standar pelayanan baik di lingkup ke deputian substansi maupun administrasi, dalam praktiknya belum berjalan sebagaimana yang diharapkan, misalnya belum optimalnya pelaksanaan standar pelayanan dalam penyelesaian pertanggungjawaban keuangan maupun pencairannya dan penyelesaian surat-surat dinas. 3) Perencanaan diklat teknis berbasis analisa kebutuhan diklat, konsep diklat sebagai sebuah sistem sebagaimana diamanahkan dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, dimana sistem diklat teknis meliputi analisa kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi diklat belum sepenuhnya terbangun secara ideal.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis mengidentifikasi inti permasalahan terkait dengan kinerja para pegawai Sekretariat Wakil Presiden belum optimal yang disebabkan oleh: 1) Belum terdapat kesamaan visi dalam rangka good governance pada pegawai Sekretariat Wakil Presiden dimana pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*), belum mencapai kinerja yang lebih baik (*better performance*) dan belum berorientasi pada hasil. 2) Beberapa indikator tujuan strategis Sekretariat Wakil Presiden yang ditetapkan untuk mencapai visi dan misi sebagaimana tertuang dalam rencana strategis masih banyak yang belum terealisasi. 3) Program pelatihan masih belum mengakomodir dan mendukung kemampuan pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugas keseharian pegawai. 4) Belum meningkatnya tingkat produktivitas dan kinerja pegawai.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang sudah dikemukakan sebelumnya, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: 1) Apakah pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Wakil Presiden? 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Wakil Presiden? 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Wakil Presiden? 4) Apakah pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Wakil Presiden?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk: 1) Menganalisis dan mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden. 2) Menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden. 3) Menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden. 4) Menganalisis dan mengetahui pengaruh pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden.

Manfaat Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang dimaksud, maka kegunaan penelitian ini antara lain: 1) Secara Praktis, diharapkan mampu memberikan masukan khususnya kepada para pimpinan Sekretariat Wakil Presiden baik sebagai informasi dan bahan kajian dalam upaya pembinaan PNS dan pengembangan organisasi. 2) Secara Teknis, hasil penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti kebenaran dan relevansi atas teori-teori yang penulis dapatkan selama perkuliahan secara empiris dan praktis terkait evaluasi kinerja. Selanjutnya, diharapkan dapat memberikan informasi dan gambaran untuk disempurnakan oleh peneliti berikutnya. 3) Secara Teoritis, hasil

penelitian ini diharapkan mampu menambah ilmu dan pengetahuan yang bermanfaat terutama tentang model-model pelatihan, motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja para pegawai pada Sekretariat Wakil Presiden.

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Kajian Pustaka

Pelatihan

Menurut Noe, (2005:125) pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sumber daya manusia dalam rangka melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sedang dikerjakan. Rivai (2009:227) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Armstrong (2009:98) bahwa kebutuhan pelatihan diperlukan sebagai akibat adanya perbedaan antara keadaan saat ini dengan keadaan yang diinginkan baik fungsi, keahlian dan keterampilan yang diharapkan sehingga mampu meningkatkan target kinerja.

Nickson, (2007:169), Se jauh mana organisasi menghendaki sumber daya manusianya berkembang maka perlu secara terus menerus dilakukan pengembangan SDM melalui berbagai kegiatan pengembangan dan pelatihan sesuai dengan masing-masing kompetensi yang dimiliki pegawainya. Menurut Mullins (2005:757), tujuan pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dan untuk mengubah sikap menjadi lebih baik. Program pelatihan mempunyai dua tujuan utama yaitu (1) Pelatihan dilakukan untuk menutupi adanya kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan tuntutan jabatan. (2) Pelatihan dan Pengembangan dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan (Handoko (1999:103).

Training Needs Assessment (TNA) merupakan suatu istilah yang digunakan dalam analisis untuk memahami permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan

dengan penerapan teknologi baru (Noe, 2012:276). *Training Needs Assessment* (TNA) atau analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu langkah yang dilakukan sebelum melakukan pelatihan dan merupakan bagian terpadu dalam merancang pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan (Mello, 2011:389-390). Dari analisis ini akan diketahui bahwa organisasi tidak dapat menentukan pelatihan begitu saja tanpa menganalisis dahulu kebutuhan dan tujuan apa yang ingin dicapai.

Dengan adanya pelatihan akan dapat menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja, perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan karyawan. Dan pelatihan tersebut harus dilakukan secara terus menerus agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dewasa ini. Pelatihan merupakan proses timbal balik yang bersifat membantu dan mereka yang dilatih harus aktif demi keberhasilan pelatihan tersebut agar tujuan perusahaan tercapai. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam lingkungan perusahaan. Karyawan baik yang baru ataupun yang sudah lama bekerja perlu mengikuti pelatihan karena daya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain sebagainya. Pada penelitian sebelumnya Vemic (2007), Khan, et.al. (2011), dan Otuko, et.al. (2013) menyatakan bahwa pelatihan positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Motivasi Kerja

Robbins (2009:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai: (1) teknik pemenuhan kebutuhan pegawai,

artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja, (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan) dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan. Dengan demikian pegawai bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Teori motivasi yang lain dikemukakan oleh Ivanko (2012:76) teori kebutuhan McClelland (*McClelland's Theory of needs*) yang dikembangkan oleh David McClelland berfokus pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*). Teori kebutuhan McClelland menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan/kekuatan dan hubungan merupakan tiga kebutuhan penting yang dapat membantu menjelaskan motivasi. Kebutuhan pencapaian merupakan dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berjuang untuk berhasil. Kebutuhan kekuatan dapat membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya dan kebutuhan hubungan merupakan keinginan antarpersonal yang ramah dan akrab dalam lingkungan organisasi. McClelland menemukan tiga macam motif yang sangat mempengaruhi keberhasilan dan kinerja organisasi yaitu motif berprestasi (*n Ach*), motif kekuasaan (*n Pow*), dan motif afiliasi (*n Aff*). Dalam lingkup yang lebih luas, ketiga macam motif ini juga menentukan kemajuan peradaban suatu negara. Negara-negara yang maju, menurut hasil penelitian McClelland, penduduknya secara mayoritas

mempunyai motivasi berprestasi yang lebih tinggi, dibandingkan dengan negara-negara kurang maju. Sehingga baik dari segi teknologi maupun ekonomi negara-negara yang maju menjadi pemimpin di era global saat ini.

Selanjutnya teori Motivasi Kebutuhan (*Maslow's hierarchy of needs model*) dikemukakan oleh Maslow. Pada teori ini, manusia termotivasi untuk berperilaku atau melakukan kegiatan karena adanya berbagai kebutuhan hidup (Daft, 2010:444). Maslow memandang bahwa manusia termotivasi karena lima kebutuhan yang tersusun sebagai sebuah hierarki. Konsepsi hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh A. Maslow adalah (1) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*) yaitu penggunaan potensi diri, pertumbuhan, perkembangan diri seperti menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan kreatif dan pengembangan ketrampilan. (2) Kebutuhan harga diri (*esteem needs*) yaitu status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan seperti kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status, symbol, pengakuan jabatan, penghargaan. (3) Kebutuhan sosial (*social needs*) yaitu cinta, kasih sayang, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan dan sosialisasi seperti kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori perusahaan atau acara-acara peringatan. (4) Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*) yaitu perlindungan dan stabilitas seperti pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi, sistem penanganan keluhan. (5) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) yaitu makan, minum, perumahan, seks, istirahat, ruang istirahat, udara bersih untuk bernafas, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa dan jaminan sosial, periode istirahat on the job.

Teori motivasi lain dikemukakan oleh Clayton Alderfer dimana teori ini merupakan simplifikasi dan pengembangan lebih lanjut dari teori hirarki kebutuhan Maslow yaitu (Pynes, 2009:219): 1) *Existence* atau keberadaan adalah

suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman. 2) *Relatedness* atau hubungan mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow. 3) *Growth* atau pertumbuhan adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow. Pada penelitian sebelumnya, Awosusi (2011), Nadim, et.al. (2013) dan Asim (2013) menyatakan bahwa motivasi positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Amnuai (2006:55) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal. Seringkali nilai-nilai ini dikomunikasikan melalui cerita-cerita dan sarana simbolis lainnya. Robbins (2012:256) menyebutkan bahwa ada tujuh hakekat budaya organisasi yaitu: (1) inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan berani mengambil resiko; (2) perhatian terhadap rincian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail, (3) orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, (4) orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang yang ada di organisasi tersebut, (5) orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, (6) keagresifan, yaitu sejauhmana orang dalam organisasi tersebut agresif dan kompetitif dan (7) stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo.

Menurut Robbins (2012:725), Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi dalam organisasi, yaitu: memberi batasan untuk mendefinisikan peran, sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi; memberikan pengertian identitas terhadap anggota organisasi, memudahkan munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dibanding minat anggota organisasi secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem sosial, memberikan pengertian dan mekanisme pengendalian yang dapat dijadikan pedoman untuk membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi, dan membantu para anggota organisasi mengatasi ketidak pastian, karena pada akhirnya budaya organisasi berperan untuk membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kerjasama baik yang dituangkan dalam bentuk kerja tim, hubungan kerja sebagai akibat fungsionalisasi, maupun karena sinergisme akan sangat bermanfaat dan merupakan sarana yang handal untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pada penelitian sebelumnya, Mansor dan Tayib (2010), Shahzad, et.al. (2013) dan Awadh dan Saad (2013), menyatakan bahwa budaya organisasi positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Simanjuntak (2005:103), berpendapat kinerja merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Beberapa pendapat para ahli yang dirangkum oleh Rivai (2005:14) yaitu: kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta dan kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Manajemen Kinerja Karyawan adalah usaha, kegiatan, atau program optimalisasi prestasi kerja (kinerja) karyawan yang diprakarsai dan

dilaksanakan oleh pimpinan organisasi. Tujuan menerapkan manajemen kinerja pegawai yaitu: meningkatkan prestasi kerja karyawan sampai setinggi-tingginya, merangsang minat dalam pengembangan pribadi (*self development*), sebagai instrumen utama dan tulang punggung bagi pengembangan dan peningkatan kualitas SDM. Bidang yang mengambil manfaat dari manajemen Kinerja Karyawan yaitu: penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan, penyusunan program suksesi dan kaderisasi, pembinaan karyawan, menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya sebagai bahan dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik dan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Armstrong (2006:498) berpendapat bahwa kinerja adalah perpaduan antara perilaku (*behavior*) dan hasil (*output*) karyawan dalam menuntaskan pekerjaan (*outcome*). Campbell dalam Aguinis (2009:122) mengemukakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari tiga faktor penentu yakni (1) *declarative knowledge*, (2) *procedural knowledge and skills*, dan (3) motivasi. *Declarative knowledge* terdiri dari pengetahuan tentang fakta-fakta, prinsip-prinsip, tujuan-tujuan, dan pengetahuan tentang diri sendiri. Menurut Mangkunegara (2005:14) bahwa kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor: faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi, faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran dan motivasi dan faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Kinerja organisasi tidak semata-mata dipengaruhi oleh kinerja individu dan kinerja tim, namun juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang lebih luas yakni faktor lingkungan eksternal maupun internal (Mullins, 2005:704). Menurut Robbins (2012:12) hakekat penilaian kinerja individu adalah hasil kerja yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup; kemampuan bekerja sama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan/kehandalan dan kuantitas pekerjaan. Penilaian kinerja berdasarkan

unsur-unsur tersebut dapat menjadi pedoman untuk mengukur kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya.

Standar kinerja dapat berbeda sesuai dengan sifat pekerjaan dan jabatannya masing-masing. Beberapa jenis standar kinerja menurut Simanjuntak (2005:115) diantaranya adalah: sasaran atau target yang tertuang dalam rencana kerja, standar umum yang ditetapkan sebagai pedoman atau ketentuan, uraian tugas atau uraian jabatan, dan misi atau tugas pokok. Dalam penelitian ini menempatkan populasi dalam konteks Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi PNS. Yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

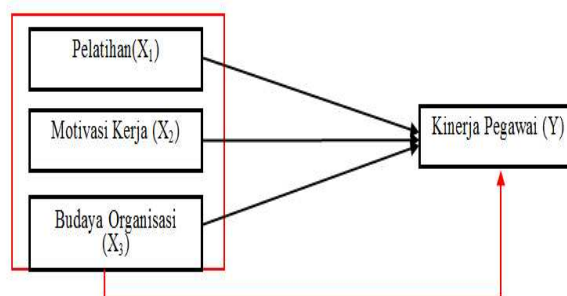
Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Sementara, unsur penilaiannya terdiri atas SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan Perilaku Kerja. Berdasarkan beberapa pengertian tentang kinerja sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada unit kerja Sekretariat Wakil Presiden sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Pada penelitian sebelumnya, Azhar dan Ali (2013), Wulanda (2013) dan Widodo (2013), menyatakan bahwa pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kerangka Pemikiran

Motivasi merupakan pendorong atau penarik seseorang untuk bersedia melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan mempunyai tanggungjawab yang tinggi untuk bekerja dengan antusias dan sebaik mungkin, mengerahkan segenap kemampuan dan keterampilan guna mencapai kinerja

yang optimal. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena budaya organisasi dapat menciptakan suatu tingkat dorongan yang luar biasa dalam diri pegawai melalui nilai-nilai yang dianut dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai atau perilaku yang dianut bersama dalam suatu organisasi membuat pegawai nyaman dalam bekerja untuk organisasi tersebut. Rasa komitmen atau loyal membuat pegawai berusaha lebih keras untuk menghasilkan kinerja terbaiknya.

Sedangkan pelatihan dalam organisasi harus terus dilaksanakan karena merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Sementara budaya organisasi mengendalikan cara anggota mengambil keputusan, cara mereka menafsirkan dan mengelola lingkungan organisasi, apa yang mereka lakukan dengan informasi, dan bagaimana mereka berperilaku; budaya organisasi berdasarkan atas nilai-nilai yang relatif tetap yang terwujud di dalam norma-norma, aturan-aturan SOP dan tujuan-tujuan organisasi. Apabila pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasinya berjalan secara sinergis maka pegawai akan berusaha lebih keras untuk menghasilkan kinerja terbaik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi sesuai dengan yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, maka dibuatlah suatu kerangka pemikiran. Pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi adalah sebagai variabel bebas (independen), sedangkan kinerja pegawai adalah variabel terikat (dependen). Sedangkan korelasi pengaruh antar variabel tersebut dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1.
Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, kajian pustaka dan kerangka pemikiran penelitian yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan sebagai berikut: 1) Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden. 2) Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden. 3) Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden. 4) Pelatihan, Motivasi kerja dan Budaya Organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif (*quantitative method*), yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis (Umar: 2007). Jenis penelitiannya adalah deskriptif eksplanatori yang didasarkan pada pengamatan terhadap akibat yang terjadi (kinerja pegawai) dan mengetahui faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebabnya (pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi) melalui pengumpulan data dan informasi diambil dari populasi yang menjadi objek penelitian atau menarik sampel dari populasi yang ada dengan menggunakan kuesioner, kemudian dianalisa untuk mendapatkan data yang akurat tentang fakta-fakta serta hubungan antara variabel penelitian.

Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas yaitu pelatihan (X1), motivasi kerja (X2) dan budaya organisasi (X3) dan variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y).

Populasi dan Sampel

Sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi dalam suatu penelitian. Apabila subjeknya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20% - 25% atau lebih. Populasi penelitian

yang diteliti adalah para pegawai di lingkungan Sekretariat Wakil Presiden yang berjumlah 451, peneliti mengambil sampel sebanyak 82 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Stratified Random Sampling*, sesuai pendapat Slovin pada Husein Umar (2000:54).

Analisis Data

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesalahan suatu alat ukur. Untuk menguji validitas alat ukur menggunakan rumus *Person Product Moment* dengan kriteria yang dianggap memenuhi syarat jika harga koefisien r hitung $\geq r$ tabel. Sementara reliabilitas, menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data yang tidak bersifat tendensiun atau mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Jika koefisien *Cronbach Alpha* $> r$ tabel, maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Uji Normalitas

Uji Asumsi Normalitas menguji apakah pada model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Kriteria normalitas *Skewness* dan *Kurtosis* pada rentang -2.5 sampai dengan 2.5.

Uji Multikolineritas

Uji Multikolineritas menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi yang tinggi maka hal ini dinamakan terdapat problem multikolineritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Kriteria $VIF > 10$.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari

residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji statistik yang digunakan adalah uji scatter plot. Dasar analisisnya adalah jika gambar menunjukkan titik-titik yang menandakan komponen-komponen dari variabel-variabel menyebar secara acak pada bidang scatter maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji statistik F dan Uji Statistik t

Uji F bertujuan untuk menguji apakah secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Kriteria pengambilan keputusan yaitu H_0 diterima bila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ pada tingkat kepercayaan 5% atau nilai probabilitas signifikan lebih besar dari 0,05. H_0 ditolak bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada tingkat kepercayaan 5% atau nilai probabilitas signifikan lebih kecil dari 0,05. Sementara uji t bertujuan untuk menguji apakah secara individu ada pengaruh antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat. Kriteria pengambilan keputusan yaitu H_0 diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada tingkat kepercayaan 5% atau nilai probabilitas signifikan lebih besar dari 0,05. H_0 ditolak bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada tingkat kepercayaan 5% atau nilai probabilitas signifikan lebih kecil dari 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Hasil olah data deskriptif frekuensi untuk karakteristik responden memberikan suatu gambaran dari responden yang menjadi sampel dan mengisi kuisioner. Karakteristik responden berisi gambaran tentang; Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan terakhir, Masa Kerja dan Golongan. Karakteristik Responden disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3.
Karakteristik Responden

No	Variabel	Jawaban	Jumlah	Persentase
1	2	3	4	5
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	34	41
		Perempuan	48	59
		Total	82	100
2	Usia	21-30	16	20
		31-40	32	39
		41-50	25	30
		51-60	9	11
		Total	82	100
3	Pendidikan Terakhir	S2	15	18
		S1	21	26
		D3	13	16
		SLTA/SMK	32	29
		SMP	1	1
		Total	82	100
4	Golongan	Gol. IV	5	6
		Gol. III	43	52
		Gol. II	33	40
		Gol. I	1	1
		Total	82	100

Sumber : Data Primer Diolah Penulis (2014)

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 4. menjelaskan bahwa variabel pelatihan memiliki nilai minimum 2 dan nilai maksimum 5, maka variabel pelatihan masih bisa ditingkatkan oleh PNS Sekretariat Wakil Presiden. Kemudian nilai minimum pada variabel motivasi kerja 2 dan nilai maksimum 5, artinya motivasi kerja masih dapat ditingkatkan oleh PNS Sekretariat Wakil Presiden. Selanjutnya variabel budaya organisasi memiliki nilai minimum 2 dan nilai maksimum sebesar 5, artinya, budaya organisasi masih dapat ditingkatkan oleh PNS Sekretariat Wakil Presiden. Kemudian nilai minimum rata-rata pada variabel kinerja pegawai yaitu 2 dan nilai maksimum rata-rata sebesar 5, maka kinerja PNS Sekretariat Wakil Presiden masih bisa terus ditingkatkan.

Tabel 4.
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Min.	Max.	Sum	Mean
Pelatihan	Kesiapan peserta pelatihan	3	5	304	3,70
	Desain pelatihan	3	5	307	3,74
	Instruktur pelatihan	2	5	299	3,65
	Manfaat	3	5	307	3,74
Motivasi Kerja	Kebutuhan untuk sukses	3	5	305	3,71
	Kebutuhan afiliasi	2	5	302	3,68
	Kebutuhan kekuasaan	3	5	302	3,68
Budaya Organisasi	Inovasi dl pngamb. keputusan	3	5	308	3,75
	Perhatian terhadap detail	3	5	305	3,72
	Berorientasi terhadap hasil	3	5	307	3,74
	Berorientasi terhadap individu	2	5	309	3,77
	Berorientasi terhadap tim	3	5	306	3,74
	Agresivitas	3	5	308	3,76
	Stabilitas	3	5	309	3,77
Kinerja Pegawai	Kualitas kerja	3	5	309	3,77
	Efisiensi	3	5	307	3,74
	Kemampuan kerja	3	5	308	3,76
	Ketepatan waktu	2	5	309	3,77
	Pengetahuan	3	5	312	3,80
	Kreativitas	3	5	312	3,80
	Melakukan tugas sesuai SOP	3	5	291	3,54

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2014)

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pada Tabel 5 diketahui bahwa nilai r hitung lebih besar daripada r tabel. Artinya instrumen kuisioner yang mengukur variabel penelitian dinyatakan valid.

Selanjutnya variabel memiliki nilai Cronbach alpha lebih besar dari 0,2172, sehingga kuisioner dinyatakan reliabel.

Variabel	Dimensi	Pearson Correlation	r_{tabel}	Cronbach Alpha
Pelatihan	Kesiapan peserta pelatihan	0,858	0,2172	0,920
	Desain pelatihan	0,662	0,2172	
	Instruktur pelatihan	0,887	0,2172	
	Manfaat	0,756	0,2172	
Motivasi Kerja	Kebutuhan untuk sukses	0,542	0,2172	0,874
	Kebutuhan afiliasi	0,645	0,2172	
	Kebutuhan kekuasaan	0,720	0,2172	
Budaya Organisasi	Inovasi dl pngamb. Keputusan	0,447	0,2172	0,915
	Perhatian terhadap detail	0,594	0,2172	
	Berorientasi terhadap hasil	0,525	0,2172	
	Berorientasi terhadap individu	0,596	0,2172	
	Berorientasi terhadap tim	0,603	0,2172	
	Agresivitas	0,571	0,2172	
	Stabilitas	0,794	0,2172	

Tabel 5.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
(Lanjutan)

Kinerja Pegawai	Kualitas kerja	0,410	0,2172	0,908
	Efisiensi	0,712	0,2172	
	Kemampuan kerja	0,666	0,2172	
	Ketepatan waktu	0,516	0,2172	
	Pengetahuan	0,540	0,2172	
	Kreativitas	0,319	0,2172	
	Melakukan tugas sesuai SOP	0,845	0,2172	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2014)

Uji Normalitas

Pada Tabel 6 nilai signifikansi residual pada variabel pelatihan, motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai lebih tinggi dari taraf signifikan 5 %, maka dapat disimpulkan bahwa variabel residual berdistribusi normal.

Tabel 6
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Variabel	Asymp. Sig (2-tailed)
Pelatihan	0,763
Motivasi Kerja	0,267
Budaya Organisasi	0,207
Kinerja Pegawai	0,319

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2014)

Uji Multikolinieritas

Berdasarkan Tabel 7 diperoleh nilai tolerance pada variabel pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10,00 sehingga disimpulkan bahwa data tidak terjadi masalah multikolinieritas, artinya model yang diajukan tidak ada variabel independen yang harus dihilangkan

Tabel 7.
Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	S.E.				Tolerance	VIF
(Constant)	0,278	0,246		1,127	0,263		
Pelatihan	0,257	0,088	0,266	2,925	0,005	0,367	2,727
Motivasi	0,487	0,080	0,528	6,079	0,000	0,403	2,479
Bud. Org	0,191	0,095	0,163	1,999	0,049	0,456	2,191

Dependen Variabel: Kinerja Pegawai

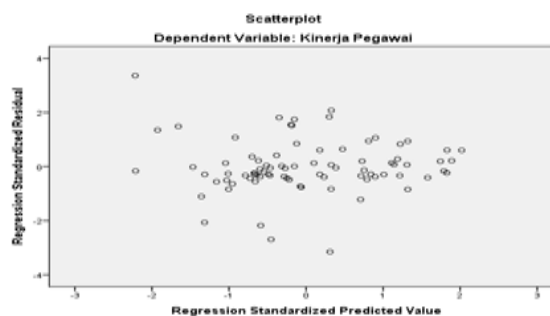
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2014)

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan scatterplot pada Gambar 2 bahwa titik-titik tidak membentuk suatu pola tertentu atau menyebar dengan pola yang acak serta letaknya tidak beraturan (di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas dan model regresi tersebut layak dipakai untuk memprediksi variabel kinerja pegawai

berdasarkan masukan variabel pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi.

Gambar 2
Grafik Plot Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2014)

Analisis Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan Tabel dapat dideskripsikan *unstandardized coefficient* parameter konstanta (0,278), koefisien variabel pelatihan (0,257), koefisien variabel motivasi kerja (0,487) dan koefisien variabel budaya organisasi (0,191).

Berdasarkan Tabel 8, Konstanta

Tabel 8.
Regresi Variabel Pelatihan, Motivasi Kerja & Budaya Organisasi terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	0,278	0,246			1,127	0,263
Pelatihan	0,257	0,088	0,266		2,925	0,005
Motivasi Kerja	0,487	0,080	0,528		6,079	0,000
Budaya Organisasi	0,191	0,095	0,163		1,999	0,049

Dependen Variabel: Kinerja Pegawai

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2014)

(β_0) sebesar 0,278 bermakna apabila tidak ada pengaruh ketiga variabel independen (pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi) maka nilai kinerja pegawai adalah 0,278. Dalam hal ini kinerja pegawai yaitu buruk. Sementara koefisien regresi pada variabel pelatihan (β_1) sebesar 0,257. Artinya, variabel pelatihan akan berpengaruh positif 0,257 terhadap kinerja pegawai. Sehingga pelatihan yang dimiliki oleh pegawai Sekretariat Wakil Presiden mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja mereka. Koefisien regresi pada variabel motivasi kerja (β_2) sebesar 0,487. Artinya, variabel motivasi kerja akan berpengaruh positif 0,487 terhadap kinerja pegawai. Sehingga motivasi yang dimiliki oleh pegawai Sekretariat Wakil Presiden mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja mereka. Koefisien regresi pada variabel budaya organisasi (β_3) sebesar 0,191. Artinya, variabel budaya organisasi akan berpengaruh positif 0,191 terhadap kinerja pegawai Sekretariat Wakil

Presiden. Dengan demikian, budaya organisasi di Sekretariat Wakil Presiden memiliki kontribusi nyata terhadap kinerja pegawainya.

Uji statistik F

Pada uji hipotesis F diambil keputusan jika nilai signifikan $> 0,05$ atau $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima. Jika signifikan $< 0,05$ atau $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Berdasarkan Tabel 4.8 diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 83,573. Dalam hal ini $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $83,573 > 2,72$ artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Selain membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} , uji F dapat juga dapat ditentukan dari nilai signifikan dibandingkan dengan $\alpha=0,05$. Pada Tabel 5.7, nilai signifikan diperoleh 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil uji F pada penelitian ini disimpulkan bahwa variabel pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 9
Hasil Uji F
ANOVAa

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11,386	3	3,795	83,573	0,000b
Residual	3,542	78	0,045		
Total	14,929	81			

a. Dependen Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Pelatihan

Uji t

Berdasarkan data Tabel 4.9 diketahui skor t_{hitung} untuk variabel pelatihan sebesar 2,925. Nilai t_{tabel} dilihat dari derajat bebas ($df=n-2$) yaitu 1,99. Maka diperoleh t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} atau $2,925 > 1,99$. Kemudian, nilai signifikan pada variabel pelatihan adalah 0,005 lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, variabel pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai. Berdasarkan data Tabel 5.8 diketahui skor t_{hitung} untuk variabel motivasi sebesar

6,079. Nilai ttabel dilihat dari derajat bebas ($df = n-2$) yaitu 1,99. Maka diperoleh thitung lebih besar dari tTabel atau $6,079 > 1,99$. Kemudian, nilai signifikan pada variabel motivasi adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, variabel motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan data Tabel 5.8 diketahui skor thitung untuk variabel budaya organisasi sebesar 1,999. Nilai ttabel dilihat dari derajat bebas ($df = n-2$) yaitu 1,99. Maka diperoleh thitung lebih besar dari tTabel atau $1,999 > 1,99$. Kemudian, nilai signifikan pada variabel budaya organisasi adalah 0,049 lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Matriks Korelasi antar Dimensi

Tabel 10
Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,278	0,246		1,127	0,263
Pelatihan	0,257	0,088	0,266	2,925	0,005
Motivasi K.	0,487	0,080	0,528	6,079	0,000
Bud. Org.	0,191	0,095	0,163	1,999	0,049

Koefisien korelasi (r) untuk mengetahui dimensi variabel independen yang berpengaruh paling dominan terhadap dimensi variabel dependen. Berdasarkan analisis korelasi antar dimensi disimpulkan bahwa dimensi variabel pelatihan (0,794) dan budaya organisasi (0,642) memiliki hubungan yang bersifat 'kuat' terhadap kinerja pegawai. Sementara dimensi pada variabel motivasi kerja (0,829) memiliki hubungan yang bersifat 'sangat kuat' terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan dan Temuan Penelitian

Pada bagian ini akan dibahas terkait temuan-temuan yang diperoleh dari penelitian ini. Pertama, hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai. Pernyataan ini telah dibuktikan dengan nilai signifikan $0,005 > 0,05$ dan thitung $< tTabel$ atau $2,925 > 1,99$. Hasil temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dari Otuko (2013) bahwa ada program pelatihan merupakan simultan bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja dan kapabilitasnya yang tujuan akhirnya adalah meningkatkan produktivitas dan kinerja suatu organisasi. Oleh karena, pelatihan harus dirancang sesuai dengan kebutuhan dan tujuannya. Pelatihan yang efektif adalah pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja. Hal ini memberikan implikasi bahwa Sekretariat Wakil Presiden harus lebih memperhatikan detail-detail pada saat penyelenggaraan pelatihan selain kesiapan peserta, desain pelatihan, manfaat pelatihan dan tidak kalah pentingnya lebih memperhatikan instruktur pelatihan yang lebih baik juga pihak manajemen seyogyanya mampu memotivasi serta memberikan dukungan kepada para pegawai baik dari sisi teknologi dan kesempatan untuk peningkatan karir melalui pelatihan-pelatihan yang diikuti

Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pernyataan ini telah dibuktikan dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ dan thitung $> tTabel$ atau $6,079 > 0,2172$. Artinya, tinggi rendahnya kinerja seseorang dipengaruhi oleh tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya (Awosusi: 2011, Nadim: 2013 dan Asim: 2013) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini memberikan implikasi bahwa penting bagi pihak sumber daya manusia Sekretariat Wakil Presiden untuk mengetahui bagaimana cara meningkatkan motivasi para pegawai sehingga mereka bersedia melakukan pekerjaan penuh dedikasi seperti peningkatan tunjangan kinerja sesuai kinerja pegawai, penghargaan, promosi, tindakan disiplin, kesempatan mengikuti pelatihan, dll. Jika hal tersebut diperbaiki dan ditingkatkan maka akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden.

Ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pernyataan ini didukung oleh hasil analisis data diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $1,999 > 0,2172$ dengan nilai signifikansi $0,049 < 0,05$. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya (Mansor: 2010, Shahzad: 2013 dan Awadh: 2013) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang diciptakan maka semakin baik pula kinerjanya atau sebaliknya. Menurut Robbins, (2010:259) budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda organisasi lain. Implikasinya terhadap Sekretariat Wakil Presiden, pihak SDM harus menciptakan suasana interaksi/komunikasi efektif di budaya organisasi Sekretariat Wakil Presiden antara atasan dengan bawahan dan sesama pegawai.

Keempat, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan, motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini diketahui dari perolehan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ sebesar $83,573 > 2,72$ dan nilai signifikansi $0,263 < 0,05$. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya (Wulanda: 2013 dan Widodo: 2013) bahwasanya ketiga variabel yaitu pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja. Hubungan yang erat antara kinerja dengan pelatihan: peningkatan pelatihan pegawai Sekretariat Wakil Presiden akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hubungan antara kinerja dengan motivasi pegawai: tingginya motivasi pegawai terhadap pekerjaan mereka akan meningkatkan kualitas kerja para pegawai yang berdampak pada kinerja Sekretariat Wakil Presiden yang baik, pula, serta menunjukkan hubungan yang erat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Perubahan atau perlakuan bersama-sama yang terjadi pada pegawai melalui pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi akan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai. Pihak SDM Sekretariat Wakil Presiden seyogyanya harus memberikan fasilitas

pelatihan yang bermutu, motivasi dari pimpinan kepada para pegawai untuk terus berprestasi serta menciptakan kondisi budaya organisasi yang aman dan nyaman dalam bekerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari analisis yang telah dilakukan serta hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa: 1) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden; 2) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden; 3) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat. 4) Pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden.

Saran

Pelatihan teknis maupun bimbingan teknis yang diselenggarakan lebih banyak jenis dan ragamnya untuk mendukung pelaksanaan tugas dan peningkatan kompetensi pegawai, serta perlu adanya pemetaan rencana-rencana pelatihan yang baik jenis, macam dan tingkatannya. Sedangkan dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai kinerja pegawai yang tinggi dan maksimal dapat dilakukan dengan mendorong dan memotivasi pegawai. Agar para pegawai termotivasi dalam melakukan pekerjaan dengan penuh dedikasi sehingga kinerjanya pun meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. 2009. *Performance Management*. Herriot University. Edinburgh.
- Armstrong, Michael. 2006. *Performance Management; Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page Limited. London.
- Asim, Masood. 2013. "Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan". International Journal of Scientific and Research Publication. Vol.3., pp: 1-9.

- Awosusi, 2011. "Motivation and Job Performances among Nurses in the Ekiti State Environment of Nigeria". *International Journal of Pharma and Bio Science*. Vol.2, pp: 583-595.
- Awadh, Alharbi Mohammad, dan Saad Alyahya Mohammed. 2013. *Impact Of Organizational Culture on Employee Performance*. *International Review of Management and Business Research*. Vol.2. Issue 1. Pp 168-175
- Azar, M. dan Ali A. S. 2013. *The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation)*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol.3. No.9:432-445.
- Daft, L. Richard. 2010. *Understanding the Theory and Design of Organizations 10th Edition*. Nelson Education Ltd. South-Western.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.
- Ivanko, Stevan. 2012. *Organizational Behavior*. University of Ljubljana. Ljubljana.
- Khan, Raja Abdul Ghafoor, Khan, Furqan Ahmed and Khan, Muhammad Aslam. 2011. *Impact of Training and Development on Organizational Performance*. *Global Journal of Management and Business Research*. Volume 11.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Mansor, Muzainah. and Tayib, Muhamad. 2010. *An Empirical Examination of Organisational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia*. *International Journal of Business and Social Science*, Vol.1, No.1. pp:81-95
- Mello, A. J. 2011. *Strategic Management of Human Resources 3rd Edition*. Engage Learning. South-Western.
- Mullins, J. Laurie. 2005. *Management & Organizational Behavior*. Prentice Hall. London
- Nadim, Muhammad, Chaudhry, Muhammad Shahzad., Kalyar, Masood Nawaz. and Riaz, Tabassum. *Effect of Motivational factors on Teachers' Job Satisfaction : A Study On Public Sector Degree Colleges of Punjab Pakistan*, *The Journal of Commerce Hailey Collage of Commerce, University of the Punjab, PAKISTAN*, Vol:4, No.4.pp: 25-32
- Noe, Raymond A. 2005. *Employee Training and Development 3rd Edition*. McGraw Hill International Inc. New York.
- Noe, Hollenbeck. 2012. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education. New York.
- Nickson, D. 2007. *Human Resources Management for The Hospitality and Tourism Industries*. Burlington. Elsevier.
- Otuko, Ashikhube Humphrey, Chege, G. Kimani, and Douglas Musiega, 2013. *Effect of Training Dimensions on Employee's Work Performance: A Case of Mumias Sugar Company In Kakamega Country*. *International Journal Business and Management Invention*
- Pynes, E. J. 2009. *Human Resource Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek. Edisi Kedua*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. 2012. *Organizational Behavior*. Prentice Hall. New Jersey.

- Umar, H. 2007. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Baru, 8. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Shahzad, Fakhar., Iqbal, Zahid dan Gulzar, Muhammad. 2013. *Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan*. Journal of Business Studies Quarterly. Vol.5. Number 2. pp, 56-64.
- Simanjuntak. Payaman, 2005., *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta
- Umar, Husein. 2007. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Baru, 8. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Vemic, Jelena. 2007. *Employee Training and Development and The Learning Organization*, Facta Universitatis Faculty for Service Business, kemencic@verat.net. Facta Universitatis series Economic and Organization Vol. 4, No 2, 2007, pp: 209-216
- Wulanda, Rika. (2013). *Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Wakatobi*. Jurnal Nasional Tahun 2013, pp: 1-14.
- Widodo. (2013). *Analisis Pengaruh Antara Faktor Pendidikan, Motivasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik Studi Kasus pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Pontianak*. Jurnal Nasional Tahun 2013, pp: 1-14.
-
-